

## МІНІМІЗАЦІЯ НЕГАТИВНИХ НАСЛІДКІВ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Резюме.** Розглянуто актуальні проблеми вирішення конфліктних ситуацій на підприємстві.

**The summary.** In article it is presented actual problems of the decision of the decision conflict situations at the enterprises.

**Ключові слова:** конфліктна ситуація, менеджер по роботі із персоналом, зіткнення інтересів, соціально-економічний феномен, наслідки конфліктів, соціальні програми, компетенція спеціалістів, організаційна культура.

**Постановка проблеми.** Відомо, що організація – це складна система з великою кількістю взаємозв'язків і соціальною взаємодією, це своєрідний організм, який живе і функціонує за своїми законами. Існування і розвиток кожної організації пов'язані з постійним виникненням і розв'язанням протиріч як у середині підприємства, так і за його межами, які, як правило, переростають у конфлікт. Особливо гостро ці питання постають при розробленні й упровадженні програм, що зменшують негативні наслідки конфліктних ситуацій.

**Аналіз останніх досліджень.** Дослідженню теоретичних і практичних проблем попередження та мінімізації негативних наслідків конфліктів на підприємствах присвячені праці вітчизняних та зарубіжних учених, таких, як А. Я. Анцупов, А. І. Шіпілов, А. Т. Ішмуратов, Н. В. Грішина, Г. І. Козирев, Г. В. Ложкін, Н. І. Пов'якель, С. Ф. Фролов, А. Гірник, А. Бобро, М. В. Примуш, Т.В. Дуткевич, Л. І. Скібіцька, В. М. Нагаєв, М. І. Пірен, М. В. Цюрупа, Р. Джефрі, П. Дін, К. Хе Сунг та ін.

**Виклад основного матеріалу.** Конфлікт є складним багатомірним явищем. Як соціально-економічний феномен він зберігає тенденцію до ускладнення, оновлення структури, чинників, що його породжують. Різні типи конфліктів взаємодіючи, доповнюють один одного, набуваючи нових рис та форм. Це зумовило динаміку та ускладнення системи соціально-економічних конфліктів. Конфлікт – це особливий вид соціально-економічної взаємодії, що має цілий ряд характеристик: по-перше, протилежність конфліктуючих сторін (ця протилежність повинна бути виражена явно, доведена до «точки кипіння»); по-друге, в межах конфліктної взаємодії між учасниками відсутня комунікація: вони не тільки не слухають, але й не чують один одного; по-третє, порушення цілісності групи, блокування нормального функціонування всієї соціально-економічної системи в цілому[7].

Розвиток будь-якої організації вимагає підвищеної уваги до роботи з персоналом, адже в сучасних умовах у міжособистісних та міжгрупових взаємовідносинах часто виникають різноманітні непорозуміння, суперечності, які спричиняють конфлікти. Така ситуація вимагає від керівників більшої відповідальності за прийняття та реалізацію управлінських рішень при вирішенні конфліктних ситуацій. У зв'язку з цим збільшується потреба у спеціалізовано-кваліфікаційних знаннях про конфліктологію як науку про закономірності виникнення конфліктів. Успішне вирішення конфлікту вимагає врахування інтересів усіх учасників конфлікту. Потрібно враховувати інтереси не лише безпосередніх учасників – тих, між ким відбувається конфліктна взаємодія, але й інших осіб, чий інтереси можуть бути в центрі даної ситуації і чий позиції можуть впливати на результат конфлікту.

Важливим елементом нормального функціонування підприємств є соціальні програми, що допомагають збільшувати виробництво, зміцнюють дисципліну, зменшують конфліктні ситуації, а також вирішують економічні задачі. Соціальні програми – це інструменти соціальної сфери підприємства і виявлення в ньому соціальної відповідальної поведінки. На жаль, на нових підприємствах не існує соціальної програми, оскільки власники в більшості випадків не поспішають створювати таку систему, бо це потребує додаткових витрат. Закріплення законодавством мінімуму соціальних програм дасть можливість упорядкувати систему виплат на потреби працівників на уже існуючих підприємствах, де система соціального захисту робітника, успадкована з радянських часів, розвивається хаотично, спираючись на традиції, сформовані на конкретному підприємстві, що не дозволяє у випадку необхідності провести об'єктивний порівняльний аналіз рівня соціального захисту працівників на інших підприємствах[1].

Державі необхідно сформувати так званий соціальний стандарт для всіх господарських суб'єктів на території країни. Це дозволить зберегти соціальні гарантії для робітників, створити поле діяльності для нових інвесторів, не зруйнувати існуючу на підприємствах систему соціального забезпечення. У випадку фінансування соціальних програм на добровільній основі роботодавець підтримує, як правило, повністю тільки ті програми, які безпосередньо пов'язані з виробничим процесом. До них відносять програми розвитку кадрового потенціалу, включаючи створення і розвиток систем внутрішньовиробничого навчання персоналу, програми з охорони праці тощо. Програми, що фінансуються з ініціативи підприємства, покликані створювати найкращі умови для приваблення й утримання висококваліфікованих спеціалістів та постійного зростання професіоналізму. Соціальні програми є однією зі складових системи мотивації в цілому і системи стимулювання працівників [1]:

1. *Програми медичного забезпечення* – лікування і відпочинок робітників за рахунок коштів підприємства. Одним із найпоширеніших і ефективних інструментів стимулювання працівників є добровільне медичне страхування співробітників та членів їх сімей.

2. *Організація на підприємствах безкоштовного харчування.*

3. *Добровільне соціальне і пенсійне страхування* – дає можливість підприємству здійснювати управління конкретними фондами і контролювати витрати страхових засобів. Ця програма повинна бути направлена на забезпечення робітника відповідного рівня життя в майбутньому і вирішувати такі завдання: забезпечувати планове вивільнення працівників, що досягли пенсійного віку, організація додаткових пенсійних виплат колишнім робітникам з метою пом'якшення перехідного періоду від порівняно високого доходу у вигляді заробітної плати відносно невеликої державної пенсії. Джерелом такої пенсії є грошові внески робітника і самого підприємства.

4. *Програма покращення житлових умов* працівників, що стоять на обліку, а також забезпечення житлом висококваліфікованих спеціалістів з інших регіонів, запрошених для роботи на підприємстві. Реалізацію такої програми можуть дозволити лише великі, фінансово стійкі підприємства. Як правило, робітники покращують житлові умови за рахунок власних засобів, а підприємство виділяє учасникам програми безплатні житлові субсидії і забезпечує облаштування територій під забудову житловими будинками.

5. *Освітня програма.* У збільшенні професійних навичок своїх працівників перш за все зацікавлене саме підприємство, що отримує економічну вигоду при швидшому й ефективнішому впровадженню прогресивного обладнання. Зацікавленість робітника проявляється в можливості кар'єрного зросту. Освітні програми допоможуть розвантажити місцеві бюджети в питанні фінансування середніх спеціальних і професійно-технічних закладів. За наявності відповідної зацікавленості з боку підприємства в число учасників освітніх соціальних програм можуть потрапити також вищі навчальні заклади. Проте державі необхідно створити економічні стимули для підприємств, бажаючих і спроможних фінансувати заклади освіти. Соціальні освітні програми також повинні включати ефективну систему приваблення і мотивацію висококваліфікованих спеціалістів. Така мотивація реалізовується через доплати за вчені ступені, рідкість професії, високі виробничі показники.

Досліджуючи питання мінімізації негативних наслідків конфліктів на підприємстві, ми дійшли висновку, що високкваліфікованими спеціалістами в цій сфері доцільно вважати менеджерів по роботі з персоналом HR (Human Resources – людські ресурси). Хоча менеджер із персоналу є відносно молодого професією, проте вона набагато відрізняється від професії працівника відділу кадрів, оскільки не обмежується підготовкою наказів, заповненням трудових книжок, веденням особистих справ. HR-менеджери займаються не лише регулюванням трудових відносин, підбором персоналу всіх рівнів, розробленням програми навчання персоналу і розвитком їх потенціалу. Необхідно добре розуміти, які навички і якості кожного конкретного працівника потрібно розвивати, щоб він міг виконувати роботу якнайкраще, вирішуючи конфліктну ситуацію, знаходити компроміс між двома конфліктуючими сторонами тощо. Для цього на основі комбінації різних методів навчання розробляються системи оцінювань і індивідуальні плани розвитку. Крім того, HR-менеджери відповідають за розроблення політики з оплати праці, тобто визначають підходи до найбільш грамотного поєднання базової зарплати, бонусів і різноматніх пільг, з яких складається привабливість для працівників конкретного місця роботи і від цього напряму залежить

ефективність праці. Загалом, останні фактори визначаються також і корпоративною культурою, конфліктністю інтересів, цінностями компанії, робота над якими часто є в даній сфері. HR-менеджер повинен знати закономірності розвитку компанії, особливості переговорного процесу, орієнтуватись у питаннях соціальної психології й педагогіки, залагоджувати конфліктні ситуації [3].

Професор Мічиганського університету Уейн Брокбенком запропонував навички з формулювання компетенції спеціалістів з управління персоналом[3]:

1. Знання бізнесу організації (стратегію, фінанси, продукцію, технологію, конкурентів тощо). Знання функціональних сторін бізнесу, по-перше, допомагає спеціалісту з управління персоналом спілкуватися на одному рівні зі своїми колегами з інших підрозділів підприємства, по-друге, допомагає брати реальну участь в управлінні організації в якості членів ради директорів.

2. Уміння реалізовувати практичні процедури (управління персоналом), основою яких є теоретична підготовка спеціаліста.

3. Управління змінами. Професіонали в області управління людськими ресурсами повинні бути каталізаторами перемін, що відбуваються на підприємстві, мати стратегічний погляд, брати участь у плануванні процесу змін і залучати персонал до цього процесу.

4. Управляти формуванням відповідного типу організаційної культури, яка б забезпечувала максимальну реалізацію кадрового потенціалу підприємства. Спеціалісти з управління персоналом відіграють важливу роль у створенні так званих learning organizations, тобто організації, де організаційна культура і політика направлені на розвиток персоналу, що є основою для розвитку самої організації.

5. Уміння завойовувати довіру і повагу інших. Дана властивість необхідна професіоналу у сфері управління персоналом для найкращої взаємодії в колективі і прийнятті рішень, швидко залагоджувати конфліктні ситуації.

Інституціалізація цієї професії неможлива без розроблення міжнародних стандартів. Професійні стандарти – це набір компетенцій, необхідних для ефективності роботи. Західна практика управління персоналом розробила стандартизовану сертифікацію з управління персоналом. Американська асоціація спеціалістів з управління людськими ресурсами (Society for Human Resources Management) проводить сертифікацію з управління персоналом відповідно за двома стандартами. Перший стандарт (Professional in Human Resources) полягає в наявності відповідного рівня спеціальних знань у даній професії, перш за все у сфері операційного управління, тоді як другий стандарт (Senior Professional in Human Resources) акцентує на стратегічному управлінні персоналом. Успішне здавання екзамену гарантує отримання сертифіката SHRM (Society for Human Resources Management). Професійні стандарти в області кадрового менеджменту існують у багатьох країнах, проте між ними є велика різниця. В кожній країні діє своя модель, яка відповідає історичним, економічним, національним особливостям. Наприклад, у Канаді вважають, що справжній професіонал повинен володіти знаннями в усіх сферах роботи з персоналом. Індивідуальний набір компетенцій залежить від розміру і сфери діяльності підприємства. Цей стандарт передбачає диференціацію компетенцій в семи функціональних сферах, область зіткнення яких характеризує практику управління персоналом у кожній окремій компанії. Ці сфери містять [3]:

1. Забезпечення організаційної ефективності – оптимізація праці працівників у результаті діяльності підприємства, збільшення рівня їх залучення до роботи й організаційної культури підприємства.

2. Робота з персоналом – пошук і підбір персоналу, оцінювання ефективності рекрутингових програм.

3. Управління трудовими відносинами – формування позитивного соціально-психологічного клімату в процесі праці між найманими працівниками, роботодавцями та їх представниками на основі трудового законодавства.

4. Управління компенсаціями – надання пакета компенсацій (оплата праці, пільги, пенсійні програми) відносно цілей підприємства, нормативів і стану ринку праці.

5. Навчання і розвиток працівників – розроблення програм зовнішнього і внутрішнього навчання, планування кар'єрного росту, підвищення кваліфікаційного рівня з метою покращення ефективності праці.

6. Забезпечення безпеки на робочому місці – охорона праці, виплати і компенсації робітникам у зв'язку з їх непрацездатністю.

Ми пропонуємо вдосконалити і розширити функції HR-менеджера на підприємствах. Наприклад, уміння ефективно управляти конфліктними ситуаціями в організації та зменшувати їх негативні наслідки. Для цього необхідно використовувати конструктивні (позитивні) методи. До них належать [8]: роз'яснення вимог до роботи, формування координаційних та інтеграційних механізмів, постановка організаційних цілей, використання систем винагороди. Охарактеризуємо кожен із компонентів:

- Роз'яснення вимог до роботи є одним із ефективних методів управління і запобігання конфліктів. Кожний фахівець повинен чітко уявляти, яких результатів від нього очікують, у чому полягають його обов'язки, відповідальність, межі повноважень, етапи роботи. Метод реалізується у вигляді складання відповідних посадових інструкцій (описів посади), розподілу прав і відповідальності за рівнями управління; чіткого визначення системи оцінювання, її критеріїв, наслідків (просування, звільнення, заохочення).

- Координаційні механізми можуть бути реалізовані при використанні структурних підрозділів організації, які у разі потреби можуть втрутитися у вирішення спірних питань. Ці методи припускають встановлення ієрархії повноважень, системи передавання команд і отримання зворотного зв'язку та реалізацію принципу єдиноначальності.

- Постановка організаційних цілей. Даний метод передбачає розроблення або уточнення організаційних цілей з тим, щоб зусилля всіх співробітників були об'єднані й направлені на їх досягнення.

- Якщо між відділами одного управління виникають конфлікти, то рекомендується сформулювати загальну ціль для всієї структури, а не для кожного підрозділу окремо. Можна змінювати систему оцінювання діяльності підрозділів: відділ маркетингу оцінювати не тільки за суттю реалізованої продукції, але й за загальними показниками діяльності всієї організації, оскільки для збільшення реалізації вони можуть використовувати або системи цінових знижок, або додаткові послуги для постійних клієнтів, що в цілому веде до скорочення загального прибутку фірми.

- Система винагород. Стимулювання може бути використано як метод управління конфліктною ситуацією, яке за грамотного впливу на поведінку людей може попередити конфлікт. Важливо, щоб система винагороди не заохочувала неконструктивну поведінку окремих осіб або груп. Наприклад, якщо винагороджувати керівників відділів збуту тільки за збільшення об'єму продажів, то це може призвести до суперечності з наміченим рівнем отримання прибутку. Керівники цих відділів можуть збільшити об'єми збуту, пропонуючи великі знижки і тим самим знижуючи рівень середнього прибутку компанії. Можливе усунення реального предмета (об'єкта) конфлікту — тобто відмова однієї зі сторін від об'єкта конфлікту на користь іншої сторони.

Крім того, професіонал повинен вносити стратегічний вклад в успіх підприємства, збільшувати цінність людського капіталу, налагоджувати взаємовідносини між клієнтами і компанією на основі чіткого дотримання законодавства, дотримуватись поведінкових стандартів і постійно підвищувати свій професійний рівень. Тому ця компетентність необхідна, щоб заслужити довіру керівництва підприємства. Інформаційна відкритість дозволяє HR-менеджеру бути в курсі того, що відбувається в середині і поза межами підприємства [3].

**Висновки.** Основні тенденції розвитку економіки на початку нового тисячоліття потребують відповідних змін у діяльності менеджерів. Саме від їхньої ефективної діяльності й залежать успіхи окремих організацій і держави загалом. Конфлікти, різні за значущістю та наслідками, супроводжують будь-яку трудову діяльність підприємств. Саме тому менеджер повинен володіти ґрунтовними знаннями щодо сутності, особливостей перебігу та можливих негативних наслідків конфліктів та вміти усувати їх.

### Використана література

1. Швайба Д.Н. Социальные программы предприятий как инструмент создания эффективной социальной сферы / Д.Н. Швайба // Белорусский экономический журнал. – 2009. – №4. – С 118–127

2. Сорокина Т.В. Влияние стратегической ориентации современного отеля на распределения труда, специализацию и уровни конфликтов / Т.В. Сорокина // Вестник Российской экономической академии имени Г.В. Плеханова. – 2009. – №5 (29). – С 49–58.
3. Одегов Ю.Г. Специалисты по управлению персоналом (HR-менеджеры): проблемы подготовки в России / Ю.Г. Одегов // Вестник Российской экономической академии имени Г.В. Плеханова. – 2008. – № 2 (20). – С 46–52.
4. Пірен М.І. Конфліктологія: підручник / М.І. Пірен. – К.: МАУП, 2003. – 360 с.
5. Примуш М.В. Конфліктологія: навч. посібник / М.В. Примуш. – К.: Професіонал, 2006. – 288 с.
6. Ложкін Г.В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: навч. посібник / Г.В. Ложкін, Н.І. Пов'якель. – К.: Професіонал, 2007. – 416 с.
7. Амелин В.Н. Сущность, структура, типология и способы разрешения социальных конфликтов / В.Н. Амелин // Вестн. Моск. ун-та. Серия 12. – 1991. – № 6. – С 64–81.
8. Способи регулювання та розв'язання конфліктів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com.ua/10310208/menedzhment/sposobi\\_regulyuvannya\\_rozvyazannya\\_konfliktiv](http://pidruchniki.com.ua/10310208/menedzhment/sposobi_regulyuvannya_rozvyazannya_konfliktiv)